

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200411030

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

预 算 管 理 研 究

——基于某多媒体消费电子公司的应用分析

Research on Budget Management

——Based on a multimedia consumer electronics corporation

吴宗海

指导教师姓名: 毛付根 教授

专 业 名 称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交时间: 2007 年 5 月

论文答辩日期: 2007 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2007 年 5 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

论文摘要

本论文是以某全球领先的多媒体消费电子企业（A 公司）为研究对象，从家电行业的竞争格局及其未来趋势对 A 公司带来的竞争压力，及 A 公司发展过程中所面临的种种主要矛盾等角度入手，进一步阐述 A 公司从全面预算管理的角度作为突破口解决这些矛盾的思路，对 A 公司预算各模块进行全面分析，希望能对我国企业提高预算管理水平提供一定的借鉴意义。

本论文共八个章节，主要内容分三大部分。第一部分从家电行业的竞争格局及其未来趋势对企业带来的竞争压力，以及企业发展过程中所面临的种种主要矛盾等角度阐述试图从全面预算管理的角度作为突破口解决这些矛盾的思路。第二部分为全面预算管理的基本框架。第三部分围绕全面预算的基本框架，从预算的组织体系、目标设定、预算编制、不同类别单位的预算运作、预算执行与控制、预算考评与激励等六个方面，结合 A 公司的实践案例，阐述了 A 公司全面预算管理体系的全过程，并对每一个步骤的思路和着眼点等都做了详细的分析和说明。

本论文的创新之处在于：通过研究，我们找到了 A 公司如何在实践中解决了预算管理理论与实践之间的有机衔接问题，有效解决了诸如预算与实际执行情况差异过大、预算与战略及奖惩制度脱节等问题，使 A 公司的战略、预算和绩效形成高度整合的流程，成为密不可分的有机整体。预算管理理论在 A 公司得到了良好的实践，同时预算管理理论也在实践中得到了检验和发展。

关键词：预算管理、公司战略、经营目标、业绩评价

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

This thesis studies a leading global multi-media consumer electronics manufacturing enterprise (A Corporation) by making analysis of the pressure A Corporation faces as a result of the competitive situation and future trend of the electric appliances industry, as well as the various major conflicts A Corporation encounters during its growth. The article further describes how A Corporation intends to adopt Total Budget Management as a solution for those conflicts. A comprehensive analysis of the different modules of budgeting of A Corporation is performed, with the purpose of sharing some views on how to improve the budgeting management of domestic enterprises.

This article consists of 8 chapters and covers 3 major topics. Topic 1 describes the pressure an enterprise faces as a result of the competitive situation and future trend of the electric appliances industry, as well as the various major conflicts it encounters during its growth, and introduces the approach of adopting Total Budget Management in order to solve those conflicts. Topic 2 gives the overall framework of Total Budget Management. Topic 3 introduces the entire process of Total Budget Management in A Corporation, by using A Corporation's business cases and focusing on the various aspects of budgeting which include organization of system, target setting, budgeting preparation, budget operation of different classes of units implementation and control, and evaluation and incentive. Detailed analysis and explanation are given with regard to the methodology and goal of each step.

The innovation of the thesis is that the A Corporation has a good practice to associate between theory of budget and the practice, as well as solve some budget issues such as huge difference between budget and actual amount, out of association between budget and strategy and performance, etc.. as result in integrating strategy, budget and performance in A Corporation. A Corporation makes good practice about budget, which is proved and developed the budget theory through budget management.

Key words: Budget Management, Corporate Strategy, Management Goal, Performance Appraisal

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

| | |
|------------------------------|-----------|
| 第一章 竞争态势分析 | 1 |
| 一、家电行业竞争态势 | 1 |
| 二、彩电行业转变现阶段的一些特点及趋势 | 3 |
| 三、A 公司面临的挑战分析及财务应对措施 | 5 |
| 第二章 全面预算管理的基本框架 | 8 |
| 一、全面预算管理的理念 | 8 |
| 二、预算管理的内容 | 9 |
| 三、预算管理的过程 | 12 |
| 第三章 全面预算管理的组织体系 | 15 |
| 一、全面预算管理的组织体系 | 15 |
| 二、A 公司全面预算管理的管理架构 | 17 |
| 三、A 公司的预算执行机构与预算编制 | 18 |
| 第四章 全面预算管理的目标设定 | 21 |
| 一、制定符合公司战略的预算目标 | 21 |
| 二、预算目标制订方式 | 22 |
| 三、A 公司的预算目标和指标体系 | 25 |
| 第五章 全面预算管理的预算编制 | 29 |
| 一、全面预算管理的编制内容 | 29 |
| 二、预算编制方法和编制程序 | 34 |
| 三、A 公司的预算编制 | 38 |
| 第六章 不同类别单位的预算运作 | 42 |
| 一、研产销单位预算 | 42 |
| 二、分销单位预算 | 52 |
| 三、费用单位预算 | 58 |
| 第七章 预算执行与预算控制 | 60 |
| 一、预算执行 | 60 |
| 二、预算控制 | 62 |
| 三、A 公司的预算执行和预算控制 | 73 |
| 第八章 预算考评与激励 | 81 |
| 二、预算考评与业绩评价 | 82 |
| 三、A 公司的预算考评与激励 | 84 |
| 参考文献 | 88 |
| 致 谢 | 91 |

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 竞争态势分析

一、家电行业竞争态势

家用电器行业是机器机械业的重要组成部分，包括冰箱，洗衣机，空调，吸尘器等白电产品，黑电产品也是主要的组成部分。我国的日用电器业在 20 世纪 80 年代中期到 90 年代中期处于高速发展时期，这个时期的企业利润水平比较普遍较高，平均得利润也达到 10% 以上。

世界家电的生产主要集中在北美、亚洲和西欧，全球 83% 的家电产品由这三个地区生产。其中，北美 80% 的产量集中在美国以及美墨边境；欧洲则以意大利为制造中心；东欧以其廉价的劳动力和接近西欧市场两大优势日渐兴起；亚洲市场潜力巨大，当地劳动力价格低廉，将成为 21 世纪最大的家电生产基地。

拉动市场发展的主要因素是庞大的国内市场需求因素，国内的制造商采用了适合国情的竞争战略从而占领大部分国内市场，在 90 年代后期，随着家电产业的进入成熟期，大多数的家用电器产品市场开始饱和，这些产品包括冰箱，洗衣机。农村市场的开发难以到位，需求增长减速，市场竞争加剧，企业的利润开始呈现下降趋势。

随着时间的推移，市场结构开始发生变化。首先是市场的集中程度提高，主要集中在沿海地区和一级重点城市，有一定优势的企业开始了市场的扩张，使得竞争进一步的加剧。

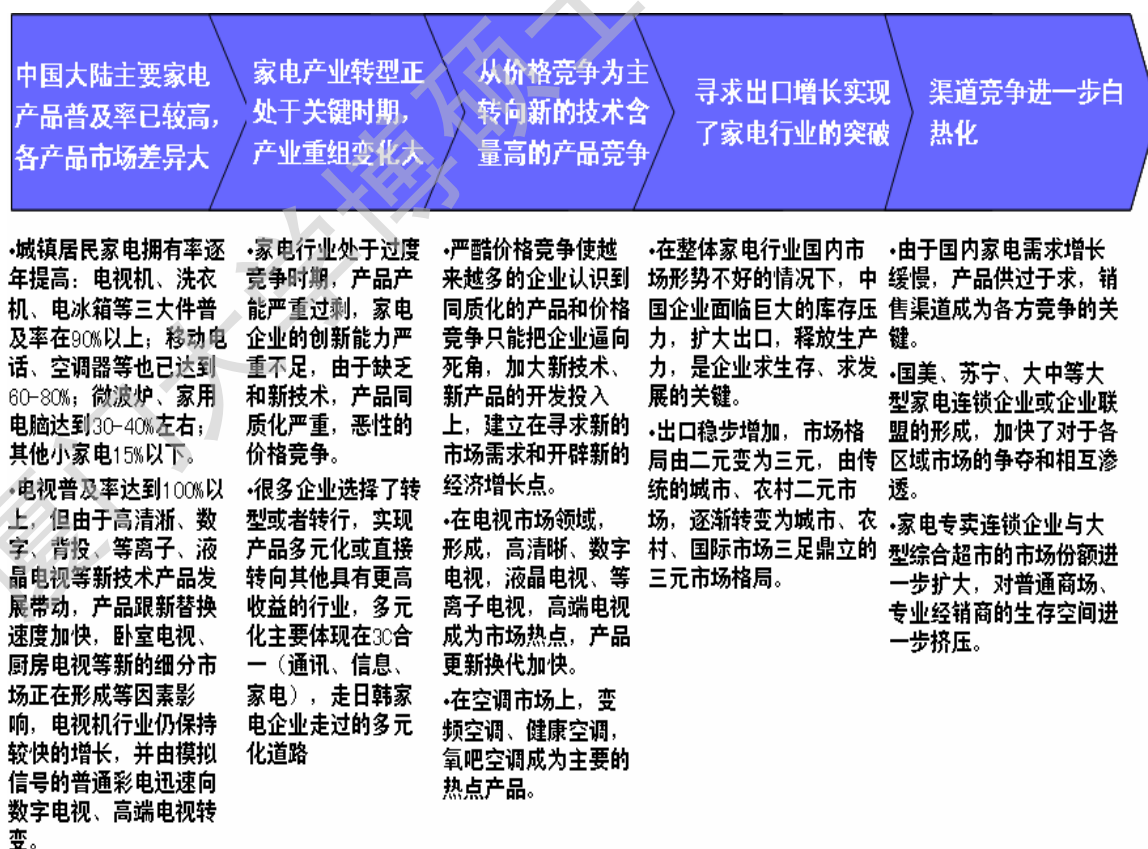
全球家电行业主要呈现以下几个特点：首先，家电行业是一个高度竞争的产业，家电厂商一般追求规模经济，努力通过扩大规模降低生产成本；其次，家电行业是一个高资本投入的行业，由于投入高，白色家电行业的新进入者减少；再次，随着全球经济一体化进程的加快，家电行业的竞争逐步打破国与国之间的界限，大型家电厂商在全球范围内进行生产以及市场的战略部署，家电企业之间的竞争已由过去的国内企业之间的竞争演变为跨国集团之间的较量；最后，国际范围内家电行业的资产重组步伐日益加快。

家电类产品由于体积庞大以及区域贸易壁垒的缘故，就当地生产多而出口规模小；消费类电子产品中，附加值高的产品由日本以及欧洲厂商占据；韩国以低

价位的产品进入市场；新兴工业国家生产一些成熟期的产品；中国则成为世界各大家电厂家降低成本和抢占市场的焦点。

家电行业一直都是伴随着技术的更新迅速发展。美国、日本和欧洲等发达国家掌握着家电产品的先进技术和生产工艺，在家电行业处于领先地位，是主要的家电生产国。他们以其雄厚的资金和先进的技术控制了全世界大部分家电产品的生产和销售。这些国家和地区的家电企业产品生产既有综合性的，也有专业性较强的，分别在市场上各霸一方。世界著名的老牌企业，如伊莱克斯、博世—西门子、惠而浦、飞利浦、索尼、松下、Samsung、LG、阿里斯顿、美泰克、德龙、百灵、三洋等，都是具有国际运作能力的跨国家电企业。这些跨国公司主导着家电产品的发展方向，一些最新的技术往往都是由这些公司推向市场，随之而来的是在全球范围内推广和运用。

家电行业在我国属于市场化较早的产业，其面对的是国际级家电企业的竞争，中国彩电行业是目前最成熟，也是竞争最为激烈的行业之一。



亚洲彩电行业 90% 已倒闭，以香港为例，曾从事与彩电制造业相关的企业由 20 多家剧减为 3 家，国内彩电企业将进一步重组——持续几年的彩电价格大战大浪淘沙，百花、孔雀、黄河、西湖、金星、北京等电视品牌已消失了踪影；日本日立公司从生产普通电视的福州合资企业中撤资，将自己 48% 的股份出售给了当地的合资伙伴；曾以彩电起家的上市公司南京熊猫干脆把彩电业务从上市公司剥离了，因为彩电业务已经成为上市公司赢利的障碍；乐华彩电被 TCL 收购；2001 年康佳亏损 7 亿元；2004 年长虹亏损 37 亿元.....

尽管彩电产品结构的升级以及出口的增长维持了彩电行业继续保持一定的增长速度，但总体上市场需求日渐饱和已经很大的限制了家电行业的增长空间。同时行业继续受上游能源、原材料行业价格上涨的影响，成本压力继续增大，而彩电产品本身的价格上涨缺乏市场空间，因此彩电行业经济效益增长形势将会受到一定的影响。

二、彩电行业转变现阶段的一些特点及趋势

在产品形态上，CRT 产品与平板产品并存，平板产品价格呈持续下降趋势，CRT 产品价格趋于相对稳定。CRT 产品上游供应商更趋于集中，数量减少，CRT TV 整机供应商的数目也将逐步减少。平板产品集中在东亚地区生产，主要在韩国、台湾、日本、中国，部分平板厂也开始在东欧设模组工厂。

在技术发展上，模拟与数字技术还会在相当长一段时间内并存；发达国家正在快速进入数字化时代，发展中国家也开始了数字化进程。

平板时代对供应链的要求是全球布局和快速反应，对企业运营周转速度要求很高，同时要求实现低成本运作。这就需要企业有一个强大的业务支持体系，从其他领域涉入平板电视的公司是不可能拥有强大的供应链和生产能力的，更不可能有完善的售后服务和品牌知名度。这决定了我们在平板时代依然会具有很强的竞争力。

平板时代对销售渠道的要求是大通路，如大型连锁店，以便实现快速分销网络，对渠道价格、库存、现金流等主要经营指标的控制将成为决定平板产业能否成功的关键因素。

TV 产业在平板时代，显示屏的跌价速度很快，如果周转速度越慢，风险就

越大,这个风险来自于我们所处的行业和竞争对手。这就要求公司营运模式也必须相应地变得简单、清晰,短化流程,追求高速度、低成本。

进入平板时代,公司的企业文化必须强调合作与创新。团队合作是企业经营管理的最基本理念,在全球化经营的时代,不能只靠个人的力量,必须依靠整个团队合作的力量才有可能取得成功;不能依靠单个企业的力量,必须整个供应链的上下游紧密合作,才有可能在产业转型期脱颖而出。创新是企业的命脉,是企业在快速变动环境下生存的利器,只有鼓励在各方面的创新,确保高度企业活力,同时积极探索新模式、新流程,运用新的技术和知识,激荡出新的工作层面、思维和方法,为公司的运作注入活力与创造力,释放企业的协同效应。

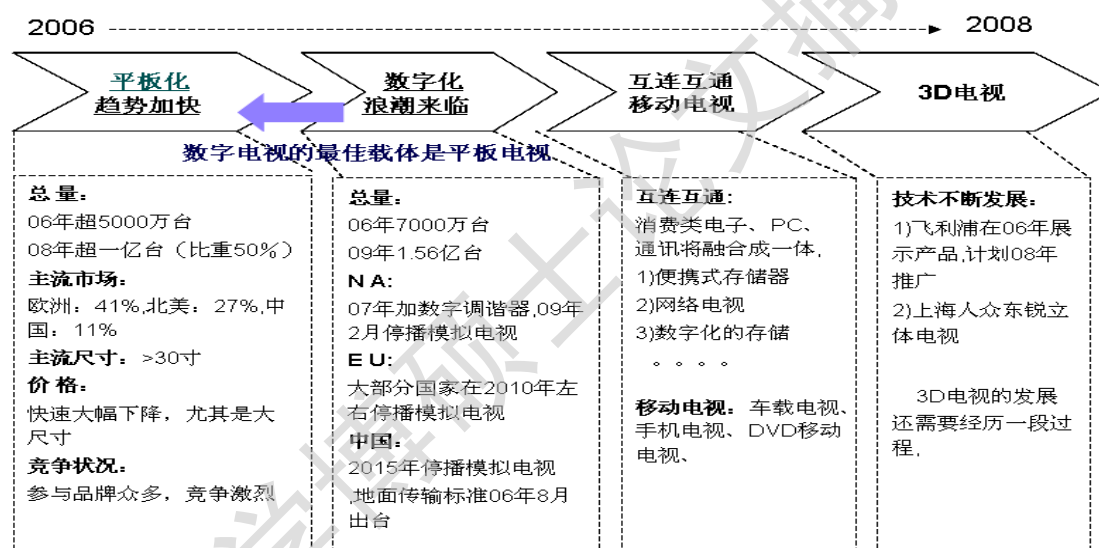


图 1-1: 彩电行业产业趋势图^①

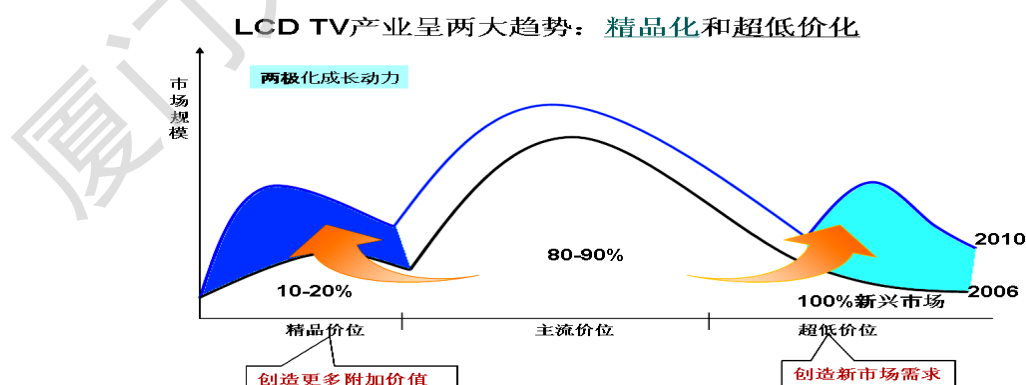


图 1-2: LCD 彩电行业产业趋势图^②

^① Displaysearch Research paper of color TV of 2006

三、A 公司面临的挑战分析及财务应对措施

1、A 公司面临的挑战分析

2004 年，B 公司并购了全球知名老牌电视机生产商汤姆逊公司，并成立 A 公司。目前的 A 公司年销售收入近 300 亿元人民币，在全球拥有三个核心品牌、四个研发中心和十个生产平台，全球销售网络涵盖了世界五大洲的 130 多个国家，是全球最大的跨国电视机企业。



图 1-3: A 公司全球布局图

A 公司作为全球最大的彩电企业，正面临更激烈的外部环境和更严峻的内部形势，从外部环境上看，正处在产业转变的时期，一方面是从模拟技术转向数字技术；另一方面是从 CRT 彩电转向 LCD 彩电。跟随变化的潮流，进行适应性变革，是每个公司的生存之道。合资公司诞生在这样的时代，需要进行的变革并不仅仅是两个合资公司两块业务合并的需要，而更是产业转变时期对 A 公司提出的需要。因此，A 公司会面对业务整合和产业转变两方面的挑战。

LCD 的运营有明显的 IT 行业的特点。那就是低毛利、快周转。伴随着 LCD 电视市场一日千里的发展，LCD 的价格也在一日千里地下泻，因此，库存管理的重要性对与 LCD 电视来说，就变得极为重要。而四个月 CRT 的周转速度远不能适应 LCD 的需要。其次，目前 LCD 产品的毛利大概是 12%左右，这几乎是 CRT 产品毛利的一半。以 A 公司现在的成本结构，不可能做到赢利。以戴尔为代表的一批 IT 企业正在迅速扩大他们的 LCD 电视业务。12%的毛利对他们来说

^② Displaysearch Research paper of color TV of 2006

远比个人电脑业务要吸引人。

下图说明其面临的挑战：



图 1-4: A 公司面临的挑战图

2、A 公司财务管理应对措施

A 公司面对激烈的市场竞争，需要提升财务管理能力，下图为 A 公司加强财务管理的思路。

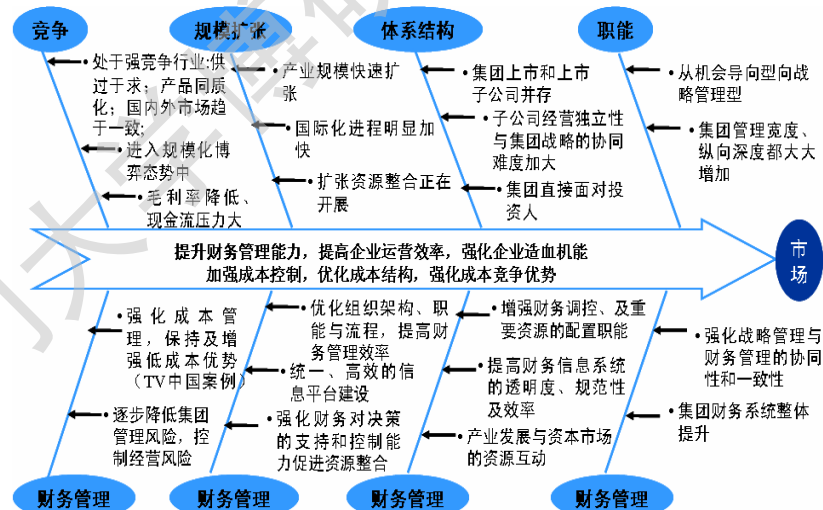


图 1-5: A 公司提升财务管理鱼刺图

在财务管理整体架构中，全面预算管理是整个财务管理的基础，因此在建立整个财务管理体系中扮演着举足轻重的角色，必须首先加以考虑。为了加强并购后的企业运作和管控，为配合业务整合的实施，以及适应并购后内外部对的财务

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库